

Meissner, Frank

Article — Digitized Version

Methoden der kurzfristigen Absatzplanung

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Meissner, Frank (1961) : Methoden der kurzfristigen Absatzplanung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 41, Iss. 6, pp. VII-XII

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141687>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

AKTUELLE ABSATZWIRTSCHAFT

Verantwortlich: Dipl.-Kfm. Wolfgang K. A. Disch

In unserer heutigen Wirtschaftsordnung fällt den Unternehmungen die Aufgabe zu, Güter und Dienstleistungen zu erstellen und diese von der Produktions- in die Konsumtionssphäre zu leiten. Der Motor, der diesen gesamtwirtschaftlichen Ablauf in Bewegung bringt und hält, ist das Gewinnstreben der Einzelwirtschaften, der Unternehmungen. Gewinn, das erwerbswirtschaftliche Ziel, kann aber nur erreicht werden, wenn die im Betrieb erstellte Leistung dem Markt zugeführt, d. h. abgesetzt worden ist. Der Absatz der Güter und Dienstleistungen ist die Vorbedingung zur Erreichung des Unternehmungszieles. Die betriebliche Funktion des Absatzes zeigt sich somit als der Bereich, auf den die Unternehmensleitung die gesamte betriebliche Tätigkeit auszurichten hat. Wie aber sollen Produktion, Lagerhaltung, Beschaffung und Finanzierung im voraus quantifiziert werden, wenn sie auf eine Größe — den Absatz — ausgerichtet werden sollen, die vom zukünftigen Marktgeschehen bestimmt wird? Es gilt somit, die marktlichen Elemente der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung zu erforschen und sie in einen individuellen Verhaltensplan für die Unternehmung umzugießen. Die Unternehmensleitung bedarf eines Planes, auf Grund dessen die einzelnen betrieblichen Funktionen eine mengen- und wertmäßige Ausrichtung erfahren.

Wenn aber der Absatz die Vorstufe zur Erreichung des erwerbswirtschaftlichen Unternehmungszieles ist, so ist auch der Absatzplan der Plan, der innerhalb der Gesamtplanung eine absolute Priorität genießen sollte.

Man spricht heute viel von Planung, von der „Bestimmung der Elemente, die inskünftig wirksam sein werden, um die Tätigkeit der Unternehmung so zu orientieren, daß alles Positive ausgenützt, alles Negative dagegen ferngehalten wird“ (Prof. Dr. Otto Angehrn). Aber denkt man dabei an Absatzplanung? Man plant; aber allzuoft beschränkt sich diese Planung auf die Fertigung, die Kosten, die Finanzierung etc. Durch das immer wieder zitierte produktionswirtschaftliche Denken hat sich eine Absatzplanung nicht entwickeln können.

Es fehlen daher in der Bundesrepublik — von einigen Ausnahmen abgesehen — jegliche Erfahrungen für einen Aufbau und die Auswertung eines solchen Absatzplanes.

Die folgenden Ausführungen aus der Sicht und in der Interpretation eines amerikanischen Theoretikers und Praktikers dürften in diesem Zusammenhang einige wertvolle Anregungen geben. (Di.)

Methoden der kurzfristigen Absatzplanung

Dr. Frank Meissner

Asst. Prof. of Economics, California USA

Alle Wirtschaftssubjekte planen, und sei es nur widerstrebend. Unternehmer jedoch müssen planen, wenn sie nicht zugrunde gehen wollen. Planen bedeutet, eine systematische Anordnung zu ersinnen, nach der etwas getan, erstellt oder arrangiert werden soll. Unternehmen stellen daher Absatzpläne auf, um den Geschäftsablauf so zu lenken, daß ihr erwerbswirtschaftliches Ziel erreicht wird.

Viele Unternehmer planen jedoch systemlos, zufällig und manchmal sogar unbewußt. Jedoch, sie planen. Andere wiederum planen bewußt und systematisch.

Die nun folgenden Ausführungen vermitteln einen kritischen Überblick über einige Konzipierungen und Methoden der Absatzplanung, wobei das Schwergewicht auf die kurzfristige Absatzplanung gelegt werden soll.

Das Problem wird aufgerollt vom Standpunkt eines Absatzplaners, ungeachtet dessen, ob er sich nur zeitweise oder ständig dieser Tätigkeit widmet. Er ist der Mann, der mit der Aufgabe betraut ist, der Unternehmensleitung eine Absatzprognose vorzulegen. Diese Prognose muß fehlerfrei und realistisch genug sein, um auf ihrer Basis den Absatzplan und darauf aufbauend die übrigen betrieblichen Funktionen planen zu können, z. B. Beschaffung, Produktion und Finanzierung.

Meine vielleicht enttäuschende These ist allerdings, daß es keine allgemeingültigen Rezepte für die Aufstellung eines Absatzplanes gibt. Jede einzelne Unternehmung muß mit einer Methode beginnen, von der sie meint, daß sie ihren besonderen Gegebenheiten Rechnung

trägt. Am besten sollten mehrere Versuche mit verschiedenen Methoden unternommen werden. Allein die selbst gesammelten Erfahrungen können zeigen, welche Methode sich für die individuelle Unternehmung am besten bewährt, d. h. die Erstellung eines Absatzplanes ermöglicht, der den gegebenen Umständen weitgehend entspricht.

LANG- UND KURZFRISTIGE ABSATZPLÄNE

Im Hinblick auf das Fällen von Entscheidungen unterscheidet eine Unternehmensleitung drei Zeitstufen: sofortige, kurzfristige und langfristige Entscheidungen. Ein Absatzplaner befaßt sich nur mit den Fragen der kurz- und langfristigen Entscheidungen, da die sofortigen kein Planen ermöglichen.

Der langfristige Absatzplan sollte eine mutige und phantasievolle Darstellung der gesamten Ziele einer Unternehmung verkörpern; er vermittelt einen Überblick über die Richtung, in welche die Unternehmensleitung die Unternehmung innerhalb der nächsten 10 Jahre und darüber hinaus führen will. Diese gedanklichen Richtlinien werden übertragen in geldliche Größen; in erster Linie, um für den kurzfristigen Absatzplan die grundlegenden Ansatzpunkte zu gewinnen.

Idealtypisch gesehen müßte daher der langfristige Absatzplan dem kurzfristigen vorausgehen. In der Praxis sieht es jedoch anders aus. Die meisten Unternehmensleitungen sind mit ihren täglichen Aufgaben so ausgelastet, daß sie keine Zeit für „Grübeleien am grünen Tisch“ haben. Der erste Schritt eines Unternehmens auf dem Weg zu einer Absatzplanung ist daher in der Regel die kurzfristige Planung. Wenn man jedoch erst erfahren hat, von welchem Nutzen ein kurzfristiger Absatzplan sein kann, findet oder nimmt man sich mehr und mehr Zeit auch für eine langfristige Absatzplanung. Die Praxis geht also den umgekehrten Weg. Sie stellt die kurzfristige Absatzplanung in den Vordergrund.

Aus diesem Grunde seien hier einige Methoden der kurzfristigen Absatzplanung zur Diskussion gestellt.

OBJEKTIVE UND SUBJEKTIVE WEGE ZUM ABSATZPLAN

Das für eine Absatzplanung notwendige Material kann grundsätzlich auf zwei Arten gewonnen werden:

- a) **Objektive Methode:**
(auf Grund statistischer Daten):
Extrapolation der bisherigen Umsätze, des Marktanteils der Unternehmung sowie der gesamten Industrieproduktion in die Zukunft.
- b) **Subjektive Methode:**
(auf Grund persönlicher Meinungen):
Erfahrungen und Kenntnisse von Personen in verschiedenen Funktionen der Unternehmung.

Obleich die beiden Methoden im Ansatz völlig verschieden sind, müssen sie in praxi verschmolzen werden. Ungeachtet der angewandten Methode sollten daher möglichst viele Materialquellen herangezogen werden: beispielsweise die Umsatzentwicklung der Unternehmung, Daten von Statistischen Ämtern und Wirtschaftsverbänden hinsichtlich der Branche und der

Gesamtwirtschaft, allgemeine wirtschaftliche Prognosen und nicht zuletzt die Kenntnisse der örtlichen Verkaufsdirektoren und Vertreter des Unternehmens; in manchen Fällen sogar das Urteil der Käufer des betreffenden Produktes.

Objektive Methode

Es gibt wohl kaum einen Absatzwirt, der einen Absatzplan aufstellen will, ohne eine mehr oder weniger genaue Regressionsanalyse der vergangenen Jahre durchgeführt zu haben. Man wird immer versuchen, die Umsatzentwicklung (die abhängige Variable) des eigenen Unternehmens zu analysieren und Unregelmäßigkeiten zu erklären, und zwar in Beziehung zu äußeren Einflüssen (unabhängige Variable), wie z. B. die allgemeine wirtschaftliche Aktivität der Branche, eines regionalen Bereichs oder der Gesamtwirtschaft, die industrielle Entwicklung, das Preisniveau sowie Kaufkraft und Kaufneigung der Bevölkerung.

Derartige Analysen ergeben wertvolle Angaben über allgemeine Korrelationen bestimmter Größen in der Vergangenheit. Aber bevor man diese Korrelationen für eine Absatzplanung heranzieht, sollte man sich vergegenwärtigen, daß man damit die Problematik einer Planung von der Ebene der abhängigen Variablen (eigener Absatz) auf die Ebene der unabhängigen (z. B. des Volkseinkommens) verlagert. An Stelle einer Planung des Absatzes der eigenen Unternehmung prognostiziert man unter Umständen somit eher die Entwicklung des Volkseinkommens und anderer beeinflussender volkswirtschaftlicher Variablen. Wenn dem Planenden jedoch eine gute Prognose des Bruttosozialproduktes zur Verfügung steht, so kann er unter Umständen mit diesem allgemeinen Verfahren der Korrelation befriedigende Ergebnisse erzielen. Dabei müssen gegebenenfalls Berichtigungen an der übernommenen Prognose vorgenommen werden, die bestimmte Faktoren widerspiegeln, die von der Unternehmensleitung in bezug auf die eigene Entwicklung als besonders bedeutsam erachtet werden. Mit anderen Worten: Regressionsanalysen sollten nie mechanisch angewandt, sondern stets hinsichtlich der Korrelation kontrolliert und wenn nötig modifiziert werden. Dies ist eine ziemlich schwerwiegende Einschränkung über die Anwendbarkeit einer weit verbreiteten Methode zur Erstellung eines Absatzplanes. Denn die Regressionskoeffizienten und Standardabweichungen solcher Analysen haben eine gefällige, jedoch gefährlich täuschende Erscheinung einer wissenschaftlichen Genauigkeit.

Der Hauptvorteil der Korrelationsanalyse liegt darin, daß die Technik der Durchführung sehr schnell auch von einem unteren Angestellten erlernt oder mit nur geringen Kosten von einer automatischen Datenverarbeitungsmaschine, einem „Computer“, durchgeführt werden kann.

Subjektive Methoden

Neben dieser auf statistischem Material beruhenden objektiven Methode finden in der Praxis zahlreiche subjektive, auf der Meinung verschiedener Wirtschaftssubjekte beruhende Methoden Anwendung.

1. Verkäuferprognose

Viele Hersteller, die ihre Produkte direkt an industrielle Abnehmer oder Großhändler absetzen, stützen sich weitgehend auf die Prognosen ihres im Verkauf tätigen Personals. Von der Sache her gesehen hat diese Methode manche Vorzüge. Schließlich sind diese Verkäufer ja auch die Experten der Unternehmung in bezug auf die Kunden, an die sie die Produkte absetzen. Eine systematische Sammlung und Auswertung der Meinungen dieser Experten sollte daher ganz besonders der Mühe wert sein.

Diese Methode ist aber mit einigen ernststen Unzulänglichkeiten behaftet:

- Der stark beschäftigte Verkäufer ist zu sehr in die Geschäftstätigkeit eingespannt, als daß er zurückblicken und sein Konto unbefangenen betrachten könnte. Er hat nicht den genügenden Überblick, um sich ein Bild davon zu machen, wie seine Kunden in den Gesamtrahmen der Unternehmung einzuordnen sind, wie die Unternehmung ihrerseits im Zusammenhang mit der Branche und wie diese Branche schließlich in der gesamten Wirtschaft zu sehen ist.
- Die Verschiebungen der regionalen Absatzschwerpunkte sind oft so groß, daß der Koordinator der von den einzelnen Verkäufern gestellten Prognosen nur eine begrenzte Möglichkeit hat, auf dem Wege einer rückblickenden Analyse die individuellen Wesenseigenheiten der Verkäufer genau zu erfassen und in ihrer Aussage zu berücksichtigen.
- Verkäufer sind und sollten „krankhafte“ Optimisten sein; ihre Prognose wird daher leicht eine zu optimistische Tendenz aufweisen.

2. Verbraucher-Befragungen

Erhebungen über Einkommen und Kaufabsichten der Verbraucher erfreuen sich als Instrument der Absatzplanung für langlebige Konsumgüter, insbesondere Gebrauchsgüter, wie z. B. Haushaltsgegenstände oder Kraftfahrzeuge, einer immer größeren Beliebtheit. Die augenblickliche Popularität verdankt diese Methode nicht zuletzt der großen Publizität ihrer Verfahren und Ergebnisse. Die Ergebnisse solcher vierteljährlicher Verbraucherbefragungen — in den USA in erster Linie durchgeführt vom „Board of Governors of the Federal Reserve System“ und vom „University of Michigan Survey Research Center“ — werden in großem Umfang in Form von käuflichen Druckschriften wie auch in der Presse veröffentlicht.¹⁾

Mittels solcher Erhebungen versucht man, Veränderungen bzw. Verschiebungen der Kaufkraft und Kauflust der Bevölkerung zu ermitteln. Dies geschieht in der Weise, daß speziell geschulte Interviewer die Konsumenten über ihre zukünftigen Vorhaben befragen; eine äußerst einfache, deswegen bevorzugte Methode

¹⁾ Anmerkung der Redaktion: In der Bundesrepublik werden derartige Erhebungen von mehreren Institutionen durchgeführt, und zwar sowohl für Verbrauchs- als auch für Gebrauchsgüter.

der Absatzplanung. Aber, wie jede Münze zwei Seiten, so hat auch diese Einfachheit wenigstens die folgenden Unzulänglichkeiten:

- Die Befragten präzisieren ihre Kaufabsichten oft nur ungenügend;
- Die Erhebungen verursachen hohe Kosten;
- Es wird nur die Richtung, nicht aber der Umfang der Veränderungen festgestellt;
- Die Interpretation der gegebenen Antworten erfordert eine große analytische Erfahrung des Auswertenden;
- Der Vorhersagewert der Kaufabsichten ist bisher nicht entsprechend auch für Zeiten einer ernststen Rezession getestet worden;
- Die Methode ist bisher in den USA nicht für die Absatzplanung von kurzlebigen Konsumgütern, so z. B. Nahrungsmittel und Kleidung, verwandt worden.

3. „Balanced Approach“

Die voranstehenden Ausführungen lassen erkennen, daß keine der besprochenen Methoden der Absatzplanung einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben könnte. Zur Erreichung eines optimalen Ergebnisses sollten daher Elemente der objektiven und subjektiven Methoden in der jeweils am geeignetsten erscheinenden Kombination Verwendung finden. Vielleicht kann man diese Methode die „skeptics filter“ Methode (James H. Lorie, „Two Important Problems in Sales Forecasting“, Journal of Business of the University of Chicago, Juli 1957, Seite 175—177) nennen. Sie benutzt die Technik der objektiven, statistischen Methode, um damit die regelmäßig wiederkehrenden Veränderungen des Umsatzverlaufs herauszufiltern und aufzuschreiben. Anschließend werden dann mit Hilfe der Techniken der subjektiven Methoden die unregelmäßigen oder unerklärten Bestandteile in den Umsatzschwankungen, die sich nicht quantifizieren und darstellen lassen, zu erklären versucht.

Mit den folgenden Darlegungen soll versucht werden, einen Überblick über die Arbeitsweise dieser Methode zu vermitteln:

1. Wählen wir ein einfaches statistisches Modell: die Umsätze einer Unternehmung werden im kommenden Jahr *ceteris paribus* um 5% steigen, da während der vergangenen 10 Jahre das durchschnittliche jährliche Wachstum stets 5% betrug. Diese 5% sind dann um aktuelle konjunkturelle Faktoren zu bereinigen. Anschließend wird die so erstellte Jahresprognose in Vierteljahres- und Monateinheiten unterteilt, indem man saisonale Indices der vergangenen Jahre berechnet und auf die neuen Werte überträgt.
2. Zur Kontrolle wenden wir dieses Modell auf den Absatzplan eines vergangenen Jahres an, um herauszufinden, inwieweit das Modell in der Vergangenheit der Wirklichkeit entsprochen hat.
3. Nun vergleichen wir diese „Rückblicksprognose“ mit aktuellen Umsatzzahlen.
4. Perioden mit Umsatzwerten, in denen die zulässigen Abweichungen des Planes kleiner waren als die effektiven Abweichungen, werden isoliert.

5. Anschließend ist eine sorgfältige Analyse dieser Perioden mit übermäßigen Abweichungen vorzunehmen. Erfolgt ungewöhnliche Preisveränderungen beim eigenen oder einem Konkurrenzprodukt? Wurden die Werbekosten aus den ursprünglichen Regressionsgleichungen herausgelassen? Würde eine Einfügung dieser Variablen die Abweichungen verringern?
6. Nunmehr werden die unvorhersehbaren (nicht wiederkehrenden) Ereignisse und Faktoren der zugrunde liegenden Periode, die nicht mit in das Regressionsmodell verarbeitet werden dürfen, eliminiert: Modelländerungen, Streiks, Einflüsse höherer Gewalt etc.
7. Das auf dem Regressionsmodell aufgebaute Absatzplan-Modell wird nun so lange mit unterschiedlichen Variablen bestückt, bis ein Modell gefunden ist, das in zurückliegenden Zeiträumen befriedigende Ergebnisse erbracht hätte. Ein Computer kann bei diesem Regula-Falsi-Experiment gute Dienste leisten.

Nunmehr kann das Modell für eine effektive Absatzplanung künftiger Perioden benutzt werden.

8. Ein Absatzplan-Modell, das auf historischen Strukturbeziehungen basiert, wird jedoch schrittweise veralten. Das Modell muß daher einer fortlaufenden Kontrolle unterzogen werden. Am besten macht man diesen Test zu einer Routineangelegenheit: die Werte der Absatzprognose und die effektiven Umsatzzahlen werden nebeneinander im gewöhnlichen Unternehmensbericht aufgeführt. Wenn die Umsatzstatistiken von einem Computer aufbereitet werden, so kann dieser gleichzeitig anzeigen, ob die effektiven Zahlen außerhalb der zulässigen Schwankungsbreiten der Prognose liegen. So kann der Computer beispielsweise den Prozentsatz der Abweichungen der effektiven Zahlen von den geplanten errechnen und vielleicht in roten Ziffern auswerfen, wenn diese etwa 20 % übersteigen. Der mit der Absatzplanung Betraute kann dann sehr schnell einen Überblick über die gegenwärtige Umsatzentwicklung gewinnen, die roten Zahlen herausgreifen und die Gründe für die Abweichungen des Ist vom Soll erforschen.

Sind diese aufgetreten auf Grund unvorhersehbarer, unregelmäßig auftretender Vorkommnisse (Streiks, unerwartete Wetterveränderungen, außenpolitische Krisen) oder auf Grund eines Konzeptionsfehlers im Absatzplan-Modell?

Es liegt auf der Hand, daß eine exakte Überprüfung der Abweichungen von einer ausführlichen Beschreibung und Erklärung der ursprünglichen Prognosemethoden abhängig ist. Daher ist es unumgänglich, daß die zugrunde liegenden Verfahren, auf denen das Prognose-Modell aufbaut, in allen Einzelheiten festgehalten werden. Je mehr subjektive Elemente das Modell enthält, desto wichtiger ist eine vollständige Beschreibung der gemachten Annahmen und angewandten Verfahren.

Die „skeptics filter“- oder „balanced approach“-Methode hat gegenüber den eingangs beschriebenen einige bedeutende Vorzüge aufzuweisen:

- Das Ergebnis ist eine schriftliche Prognose mit einer Erläuterung der Annahmen und Verfahren;
- Die kostbare Zeit der Verkäufer kann entlastet werden, da sie erst hinzugezogen werden, wenn weniger hoch bezahltes Personal die größte Vorarbeit mittels der objektiv-statistischen Methode geleistet hat;
- Die Berichte des mit der Anwendung der objektiven Methode betrauten Stabes sowie die Prognosen der Verkäufer können beide mit der effektiven Umsatzentwicklung verglichen werden und somit als Mittel zur Vervollkommnung der Prognose dienen. Dies ist ein besonders wichtiges Argument. Schließlich stellt sich der Erfolg nur ein, wenn die angewandten Verfahren harten Erfolgstests ausgesetzt werden. Dadurch ist es andererseits möglich, die positiven Elemente zu erhalten und die negativen zu entfernen.

Leider gehen zahlreiche Prognosen nicht genügend in die Einzelheiten. Die Folge ist, daß sie immer „richtiger“ werden, wenn sie aus dem Gedächtnis entschwinden. Rückschauend erscheinen daher mündliche Prognosen in ihrer Genauigkeit, in der Annäherung von Soll und Ist, den schriftlichen überlegen. Tatsächlich behaupten einige Zyniker, daß niemals ein Exemplar einer schriftlichen Prognose in den Händen der Unternehmensleitung belassen werden sollte. Das sichere dem mit der Absatzplanung Beauftragten seine Stellung. Wenn sich nämlich die Prognose als falsch herausstellen sollte, so hat die Unternehmensleitung die genauen Daten wahrscheinlich nicht mehr zur Hand. Wenn sich jedoch die effektiven Umsätze der Prognose sehr nähern, so kann die Leitung ordnungsgemäß von dem Übereinstimmen unterrichtet werden. Obgleich derartige Behauptungen mehr scherzhaft gemeint sind, ist es erschreckend festzustellen, wie oft Variationen über dieses zynische Thema augenblicklich zu hören sind.

EINSATZ EINES COMPUTERS

Eine Diskussion über Techniken der Absatzplanung ohne die Erwägung des Einsatzes eines Computers ist nicht gut denkbar. Mehr und mehr werden heute Computers als Hilfsmittel in der modernen Absatzplanung herangezogen. Welches sind nun ihre spezifischen Vor- und Nachteile?

Denken wir uns ein industrielles Gut, bei dem sich ein Großteil des Umsatzes auf verhältnismäßig wenige Absatzmärkte verteilt. Wir fordern von einem kurzfristigen Absatzplan, daß er definitiv die Berechnungen bzw. Schätzungen der Verkäufer und Vertreter über die zukünftige Umsatzentwicklung nach Artikeln und Hauptabnehmern in den einzelnen Absatzgebieten wiedergibt. Es bedarf also einer Summierung der einzelnen Prognosen. Wenn die Informationen der Verkäufer auf Lochkarten oder Lochstreifen projiziert werden, so können diese durch einen Computer schneller als durch Hand ausgewertet werden. Das Ausmaß der Zeitersparnis ist leicht das Millionenfache. Und die Genauigkeit gewinnt ebenfalls.

Es ist schwer vorstellbar, was eine millionenfache Zeitbeschleunigung bedeutet. Das soll die folgende Illustration verdeutlichen helfen: Ein Unternehmen, das die Auswertung manuell vornimmt, muß zu diesem Zwecke eine gesonderte Ausbildung einiger Angestellter betreiben, die sie aber nur für eine begrenzte Zeit für diese Arbeit nutzen kann. Unterstellen wir, daß ein Mädchen mit 18 Jahren eingestellt und mit 63 pensioniert wird. In diesen Jahren ist sie ganzzeitig mit manueller Addition, Subtraktion, Multiplikation und Division beschäftigt. Eine Million mal schneller löst ein Computer die Aufgabe dieses Mädchens in 15 Sekunden. Mit anderen Worten: er stellt ein und entläßt 4 Mädchen in 1 Minute. Die Bedeutung ist nunmehr leicht einzusehen. Bedient sich eine Unternehmung ausschließlich der manuellen Arbeitsweise, so ist jede tabellarische Darstellung etwa nach der Warengattung und den Absatzbezirken ein umfangreiches Unterfangen, das Monate in Anspruch nehmen kann. Mit Hilfe eines Computers wird dieses Problem zu einer Angelegenheit von Minuten.

Damit ergibt sich für die Planungsabteilung freie Zeit zur Durchführung bedeutsamer Experimente. Der Prognosen-Koordinator kann verschiedene Arten von Prognosen durchexperimentieren:

1. Die Prognose der eigenen Planungsabteilung, die auf der Projektion wirtschaftlicher Trends und der bisherigen Umsatzentwicklung der Unternehmung basiert;
2. Die Prognose auf Grund des „Fingerspitzengefühls“ der Unternehmensleitung für die Situation einschließlich eigener Umsatzziele;
3. Die Prognose der im Verkauf Tätigen, basierend auf dem individuellen Bericht eines jeden Verkäufers, der nach höheren Umsatzmengen und Erträgen strebt;
4. Eine gemischte Prognose, die Elemente der drei erstgenannten Methoden widerspiegelt.

Mit Hilfe des Computers kann man so die auf verschiedenen Prognosearten basierenden Planzahlen über einen längeren Zeitraum mit der tatsächlichen Entwicklung vergleichen.

Es stellt sich nunmehr die Frage: Welche Prognose erbringt fortlaufend die besten Resultate? Nehmen wir an, daß die Prognose des eigenen Absatzplanungsstabes im allgemeinen der tatsächlichen Entwicklung näher kommt als jede andere Methode. Die Unternehmensleitung kann die Entscheidung treffen, daß es nun nicht mehr erforderlich ist, die einzelnen Verkäufer einzuschalten; die Aufgabe kann somit vereinfacht werden. Ferner können die erforderlichen Berechnungen bei der auf Grund der objektiv-statistischen Methode vorzunehmenden Aufstellung des Absatzplanes durch zur gegebenen Zeit zusätzlich beschaffte Arbeitskräfte kostengünstiger ausgeführt werden als mit Hilfe eines Computers.

Bedeutet dies nun, daß die Entwicklung des Testprogrammes und die Aufstellung eines Computers als verlustiger Aufwand betrachtet werden müssen? Unter keinen Umständen! Schon allein die Übersetzung der Modelle der verschiedenen Absatzpläne in die Sprache des Computers bedeutet eine gute Lehrzeit für die da-

mit Beschäftigten. Die Instruktionen mußten in die kleinsten Einzelheiten ausgearbeitet werden. Wenn man dies überdenkt, so haben Marktforscher und Planer einen tiefen Einblick in die Technik der Absatzprognose gewonnen.

Dies ist genau die Erfahrung, die wir bei Crown Zellerbach Corp. in San Francisco/USA machten. Wir entwickelten ein Computer-Probeprogramm für eine Unmenge von Verkäufer-„Inputs“ (d. h. Prognosen für Hauptabnehmer und Hauptwaren nach Verkaufsbezirken). Nach Jahren stellte sich heraus, daß die Prognosen der betriebseigenen Planungsabteilung realistischer waren. Das Ergebnis war, daß wir ein Prognoseverfahren erarbeiteten, in das die Unternehmensleitung ihr Vertrauen setzte. Ohne die Versuchsreihe mit Hilfe des Computers würde jedoch dieses Ergebnis vielleicht nicht erzielt worden sein.

Darüber hinaus sind Angestellte gegenüber Veränderungen sehr anpassungsfähig. Wenn sich nur geringfügig Einzelheiten ändern (Waren werden aus dem Sortiment gestrichen oder neu aufgenommen, Absatzbezirke verschieben sich und das Außenpersonal wechselt), so können diese eine Berichtigung der Berechnungsverfahren erforderlich machen. Angestellte sind flexibel genug, diese Berichtigung ohne große Schwierigkeiten vorzunehmen. Nicht aber ein Computer; dieser ist in seinen Wegen sehr starr, und ein neues Programm aufzustellen, ist eine umständliche Aufgabe.

Der Computer hat ohne Zweifel seine Bedeutung auf dem Gebiet der Absatzplanung; man sollte jedoch nichts übertreiben. Auch ohne Computer können gute Prognosen entstehen.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Absatzplanung ist eine faszinierende und herausfordernde Aufgabe. Der Aufwand ist jedoch nur gerechtfertigt, wenn der Absatzplan als ein unabhängiges Instrument zur Kontrolle des gesamten Geschäftsablaufes benutzt wird. Das bedeutet, daß der Absatzplan in genügend Einzelheiten (Warengruppen, geographische Bezirke, Zeitabstände) aufgegliedert sein muß, um effektiv verschiedenen, zusammenarbeitenden betrieblichen Funktionen dienen zu können. Die Fertigungsplanung muß beispielsweise wissen, wieviel Tonnen Rohmaterial sowie Einheiten des Endproduktes die Prognose enthält, während die Buchhaltung in erster Linie an geldlichen Größen interessiert ist. Die Umsätze sollten daher in verschiedenen physikalischen wie auch in geldlichen Größen nebeneinander aufgeführt werden. Ein diesen Anforderungen entsprechendes System der Umsatzstatistik des Unternehmens für die zurückliegenden Zeiträume ist daher für eine Absatzplanung unerlässlich. Es kann dabei oft eine sehr zeitraubende und enttäuschende Aufgabe sein, ein zweckmäßiges System für die Erfassung der Umsätze aufzubauen.

Absatzplanung ist eine „mutatis mutandum“-Angelegenheit. Der Planende muß die äußeren Gegebenheiten (Stadium des Konjunkturzyklus, Wirtschafts-

klima, Konkurrenz, technische Neuerungen, Forschung, Waren- und örtliche Bewegungen, Arbeitsmarktlage) studieren und versuchen, die Einflüsse dieser Faktoren zu quantifizieren und daraufhin zu untersuchen, welche Chancen er sich für sein Unternehmen ausrechnen kann. Obgleich er sich durch die äußeren Gegebenheiten selbst formen läßt, so darf er diese Einflüsse nicht ohne weiteres hinnehmen. Er muß versuchen, diese äußeren Faktoren, die unabhängigen Variablen, selbst zu beeinflussen, indem er die „Risse in ihren Waffen“ für die Bestimmung der eigenen Maßnahmen auswertet.

Ein Absatzplan sollte deswegen nicht ein rein passives Spiegelbild des wirtschaftlichen Klimas sein, auf das eine Unternehmung zu stoßen erwartet: ein Studium der wirtschaftlichen Trends und ihre Projektion in die Zukunft reichen nicht aus. Sie bilden lediglich Ausgangspunkte. Ein dynamischer Unternehmer sollte nicht davor zurückschrecken, das gegenwärtige Tempo zu beschleunigen, seinen Kurs zu ändern oder gegen den Strom zu schwimmen. Die Postulate, die im Absatzplan niedergelegt sind, verraten daher kaum die Strategie, die die Geschäftsleitung vorschlägt, um zu versuchen, vom „Trend abzukommen“.

Ein ernstes Problem des Absatzplanes ist daher, wie man die Kenntnisse eines erfahrenen Geschäftsmannes mit statistischen Analysen vereinigen, das Subjektive mit dem Objektiven verschmelzen soll.

Eine Verschmelzung von Intuition und Statistik kann sehr fruchtbar sein, wenn sie einem systematischen Prozeß unterliegt, den man heute vielleicht als „Ope-

rations Research“ bezeichnen würde; früher nannte man es „angewandte Statistik“.

Ungeachtet des Namens oder der Methode sollten Absatzpläne einer laufenden Kontrolle unterliegen. Wo immer möglich, sollte eine Umsatzstatistik effektive und geplante Umsätze nebeneinander aufführen. Wenn ein Computer benutzt wird, ist es sehr einfach, die effektiven in Prozent der geplanten Zahlen auszudrücken.

Die Frage nach der Genauigkeit des Absatzplanes darf dabei jedoch nicht ins Extrem getrieben werden. Die Benutzer des Absatzplanes sollten die kritischen Punkte eines zulässigen Irrtums abgrenzen. Wie weit kann eine Prognose gehen, ohne die Bedingungen für das betriebsnotwendige Kapital zu ändern? Wieviel Zeitversäumnisse bestehen in der Produktion innerhalb einer Standard-Arbeitswoche? Wieviel mehr Kunden könnte die augenblickliche Absatzorganisation versorgen? All das müßte ein Absatzplan enthalten, der rückschauend beweist, daß sich die effektiven Werte innerhalb dieser Grenzen bewegen, die wahrscheinlich nur unter hohen Kosten verengt werden können. Die damit erreichte zusätzliche Genauigkeit wäre aber unecht. Mit anderen Worten: Es gibt zu viel, aber ebenso auch zu wenig Absatzplanung; manchmal mit zu viel Wissenschaft, manchmal mit zu viel Kunst.

Idealtypisch sollte ein Absatzplan eine gute Mischung von Kunst und Wissenschaft sein: wenn möglich, weniger Kunst im kurzfristigen Absatzplan, dafür ein wenig mehr im langfristigen.